

**Zeitschrift:** Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile  
**Herausgeber:** Schweizerischer Zivilschutzverband  
**Band:** 39 (1992)  
**Heft:** 1-2

**Artikel:** Motivation ist machbar!  
**Autor:** Scholl, Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-368147>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 22.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# Motivation ist machbar!

Motivation und Ausbildung sind im Zivilschutz unbefriedigend. Dies ist eine landesweite Erkenntnis. Dabei ist die Motivation das Hauptproblem. Für sie fehlen heute die politischen Vorgaben. Katastrophen und andere Notlagen motivieren nur schwach. Es liegt somit an der Führung, die Motivation zu fördern.

Führung ist der eigentliche Schwachpunkt im Zivilschutz. Sie erschöpft sich allzuoft in purem Verwalten und Planen. Statt Leistung zu fordern, heisst es vielfach: «Ich bin der Boss, und da sind die Marschbefehle.» Richtige Führung ist ein Prozess, der Wandel herbeiführt und kreiert, ist die Fähigkeit, Menschen zu kraftvollem Handeln zu inspirieren. Menschen zu beeinflussen ist nicht ein organisatorisches Problem, sondern eine Frage der Führungsqualität.

Wie kommt aber der Zivilschutz zu Leuten mit Führungsqualitäten, zu Persönlichkeiten, die bereit sind, Initiative zu zeigen und sie auch zu gebrauchen? Wie kann der Zivilschutz die Verwaltungsmentalität eliminieren? Im Visier stehen die zivilen Behörden und die Ortsleitungen. Das Führen beginnt bei ihnen, denn sie bestimmen das höhere Kader, das die Verantwortung für einen effizienten Zivilschutz trägt.

## Gefragt sind Persönlichkeiten

Führer können nicht gemacht werden. Die Meinung, effektive Führung könne

im Zivilschutz gelehrt werden, man brauche nur längere Dienstzeiten, ist falsch. Gelehrt werden kann die Technik des Führens und – bedauerlicherweise – das Handeln nach Befehlen. Nicht gelehrt werden kann das Engagement, das zum Führen gehört. Die Wahlgremien müssen somit auf den Charakter eines Kandidaten abstellen und nicht auf dessen Verdienste und dessen Bereitschaft zu einer unausweichlichen Pflichterfüllung. Zu wählen sind Personen, die engagiert sind, die unternehmerisch zu handeln gewillt sind, die den Drang und die Fähigkeit haben, Ideen in einer sinnvollen Richtung durchzuziehen. Energie, Initiative und der Wunsch nach Leistung müssen spürbar sein. Ein solches Naturell zu erkennen und zu animieren ist die Hauptaufgabe der zuständigen Instanzen. Dabei müssen sie selbst ein engagiertes Verhalten zeigen. Sie müssen fähig sein, dem Kandidaten die Richtung vorzugeben und ihn zu aktivem Handeln zu inspirieren.

Mit von Bedeutung ist die Rotation in einer höheren Funktion. Zu viele Chefs im Zivilschutz werden in ihren Führungspositionen während zehn und mehr Jahren belassen. Dass sie allmählich müde werden, ist verständlich. Was in der Armee und in der Wirtschaft gilt, nämlich ein Wechsel nach fünf bis sieben Jahren, muss auch im Zivilschutz durchgesetzt werden. Ein Kommandowechsel bringt frischen

Wind in eine abgestandene Atmosphäre.

## Fordern und fördern

Wer führt, bildet aus und hat damit die beste Chance, zu motivieren. Der Führer muss für eine fordernde und motivierende Dienstsituation sorgen. Ausbildung muss die Anwendung des gelernten Könnens und Wissens fordern, muss Aufgaben stellen, die dem Zivilschützer Tüchtigkeit abverlangen. Der Führer als Ausbilder muss Situationen schaffen, die dem Zivilschützer das Gefühl geben, fähig und tüchtig zu sein. Erfolgserlebnisse sind entscheidend für die Motivation. Hohe geforderte Leistung bewirkt hohe Zufriedenheit.

Was muss der Führer vermeiden? Banale Aktionen, Alibiübungen, Leerläufe, das Vorschreiben aller Einzelheiten. Er muss auch wissen, dass Appelle an die Vernunft nicht motivieren, ebenso wenig wie das ständige vor Augen führen einer möglichen Bedrohung. Richtet er seine Tätigkeit auf fordernde und motivierende Übungssituationen aus, bedeutet das für ihn viel Arbeit. Ist er zu bequem dazu, gehört er nicht in eine Führungsposition.

Um die Motivation zu fördern, müssen Behörden und Ortsleitungen dem Thema «Führung» erste Priorität einräumen. Konfrontationen und Konflikte werden dabei nicht zu umgehen sein. Sie werden aber – da es um effektives Führen geht – sich für den Zivilschutz positiv auswirken.

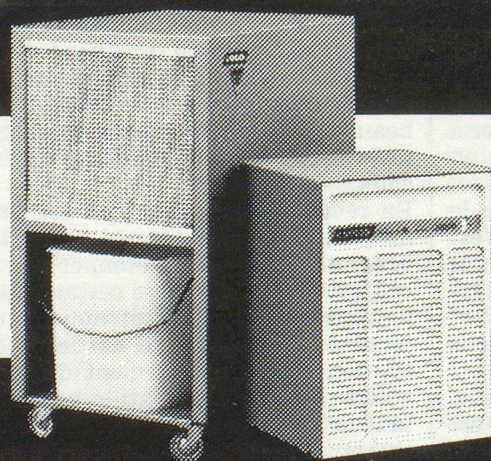
Werner Scholl, Zollikerberg

## Kompetentes Redaktionsumfeld

Eines von vielen Argumenten für die Vogt-Schild Fachzeitschriften als Werbeträger.

Die anderen? Tel. 01-2426868 sagt sie Ihnen.

**vogt-schild inseratendienst**  
Kanzleistrasse 80, Postfach  
8026 Zürich



Pour prévenir des dégâts d'eau onéreux:

## Déshumidificateurs

Gamme étendue d'appareils efficaces, d'un emploi très varié – caves, entrepôts, habitations, etc.

Exploitation entièrement automatique, consommation d'énergie minime.

**Location et vente**

Demandez-nous la documentation détaillée.

**Krüger + Co.**

1606 Forel VD, 021/781 27 91  
Succursales: Münsingen BE, Grellingen SO,  
Degersheim SG, Zizers GR, Samedan GR,  
Dielsdorf ZH, Küssnacht SZ, Gordola TI

**KRÜGER**